



**You have downloaded a document from
RE-BUŚ
repository of the University of Silesia in Katowice**

Title: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight

Author: Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik

Citation style: Popławska Żanna, Limański Andrzej, Drabik Ireneusz. (2016). Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight. "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" Nr 366 (2016), s. 405-412, doi: 10.15611/pn.2014.366.39



Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne - Bez utworów zależnych Polska - Licencja ta zezwala na rozpowszechnianie, przedstawianie i wykonywanie utworu jedynie w celach niekomercyjnych oraz pod warunkiem zachowania go w oryginalnej postaci (nie tworzenia utworów zależnych).



UNIwersYTET ŚLĄSKI
W KATOWICACH



Biblioteka
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik

Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach

e-mail: zhannapoplawska@gmail.com

ZMIANY W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM PRZEZ STOSOWANIE KONCEPCJI FORESIGHT

Streszczenie: Uwzględniając specyfikę zarządzania strategicznego i możliwości zastosowania koncepcji foresight, w artykule określono potencjalne zakresy zmian zarządzania strategicznego wskutek włączenia do tego procesu badań foresightingowych. Wykorzystywanie koncepcji foresight stanowi swoisty przełom w zarządzaniu strategicznym, ponieważ może ona służyć kreowaniu pożądanej wizji przyszłości, ograniczeniu przeszkód racjonalności podejmowanych decyzji i adaptowaniu zarządzania strategicznego do wymogów otoczenia.

Słowa kluczowe: foresight, zarządzanie strategiczne, przełom, otoczenie, przyszłość.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.39

1. Wstęp

Powszechnie uważa się, iż zarówno naukowcy, jak i praktycy doszli do porozumienia co do tego, iż zarządzanie strategiczne jest procesem przewidywania przyszłości przez tworzenie i realizację strategii, jednak sposoby, metody i narzędzia budowy i implementacji strategii zostają dyskusyjne.

Na podstawie definicji nieciągłości strategicznej sformułowanej przez I. Ansoffa¹ strategię adekwatnego reagowania na istotne zmiany reakcji o charakterze nieciągłym można traktować jako przełom strategiczny. Przełomem w zakresie teoretycznym jest pojawienie się i utwierdzenie w nauce nowych idei i teorii, koncepcji, metod i narzędzi², które je rozwijają. W dziedzinie praktycznej będzie to rozpowszechnienie i wzmocnienie wykorzystywania nowych decyzji, charakteryzujących się kompleksowością i radykalizmem zmian i ważnością ich skutków.

Ponieważ przełom może dotyczyć zewnętrznej sytuacji lub reakcji na zewnętrzne zmiany, przejawem przełomu w teorii i praktyce zarządzania ostatnich dziesięcioleci jest wykorzystywanie uniwersalnej koncepcji metodologicznej foresight³. Tur-

¹ И.Ансофф, 1999, *Стратегическое управление.*, М.: Экономика.

² J. Lichtarski, 2011, *Kilka refleksji o konsekwencjach przełomów w zarządzaniu i ich rozpoznawaniu*, Przegląd Organizacji, nr 3.

³ Stabryła A., 2011, *Przełomy w teorii zarządzania*, Przegląd Organizacji, nr 3.

bulencje i nieciągłe zmiany w otoczeniu organizacji teoria zarządzania uważa za sytuacje zewnętrzne, wymagające od organizacji reakcji, dostosowanej do siły i poziomu nowości zmian w otoczeniu.

Opracowanie i wykorzystywanie koncepcji foresight powiązane jest bezpośrednio z nowoczesnymi wymogami zarządzania strategicznego. Metody, które zostały wykorzystane w projektach i otrzymały ogólną nazwę foresight, czyli przewidywanie, są najbardziej skutecznym narzędziem wyboru priorytetów w dziedzinie nauki i technologii, a później – w o wiele szerszym zakresie problemów rozwoju społeczno-ekonomicznego. Dlatego w artykule podjęto próbę wyznaczenia możliwości zastosowania foresight w zarządzaniu strategicznym.

Po raz pierwszy termin foresight został wykorzystany przez J.F.Coatesa w roku 1985 w kontekście strategicznych badań przyszłości⁴. Pogłębioną analizę badań foresightingowych można odnaleźć w pracach K. Cuhlsa⁵ czy L. Georghiou⁶. Znanymi w Polsce badaczami foresightu są A. Kononiuk, J. Ejdyś i J. Nazarko. Dość intensywnie foresightingowymi badaniami zajmują się Rosjanie J. Morgunow, A. Sokołow i przedstawiciele moskiewskiej szkoły: W. Tretjak i G. Kołosowa, ukraińscy naukowcy L. Fedułowa, L. Jemieljanenko, T. Kwasza. Foresight wzbudza zainteresowanie w kołach naukowych i politycznych. Według European Foresight Monitoring Network⁷ na świecie w roku 2010 było 2000 projektów foresight. W Polsce ich liczba w roku 2012 wynosiła 40.

2. Istota foresightu

Pojęcie foresightu nie ma dobrego odpowiednika w językach obcych, a utożsamianie go z prognozowaniem, przewidywaniem czy planowaniem nie odzwierciedla w pełnej mierze jego istoty. Foresight ma na celu wskazanie i ocenę przyszłych potrzeb, szans i zagrożeń związanych z rozwojem społecznym i gospodarczym oraz przygotowanie odpowiednich działań wyprzedzających dziedziny nauki i techniki. Zarówno sam foresight, jak i jego wyniki są wykorzystywane przede wszystkim jako sposób tworzenia, a następnie realizacji polityki naukowej, technicznej i innowacyjnej państwa oraz jako narzędzie rozwijania w społeczeństwie kultury myślenia o przyszłości⁸. Foresight obejmuje działania zorientowane na myślenie, rozważanie,

⁴ PARP, 2005, *Foresight technologiczny*, Tom 1: *Organizacja i metody*, Warszawa.

⁵ K. Cuhls, 2003, *From forecasting to foresight processes – new participative foresight activities in Germany*, Journal of Forecasting, vol. 23.

⁶ L. Georghiou, 2001, *Third Generation Foresight: Integrating the Socio-Economic Dimension*, in *Proceedings of the International Conference on Technology Foresight – the Approach to and Potential for New technology Foresight*, NISTEP Research Material, 77, L. Georghiou, 2007, *Future of Foresighting for Economic Development*, UNIDO Technology Foresight Summit, Budapest.

⁷ A. Gudanowska, 2012, *Mapowanie a foresight – wybrane aspekty metodologiczne jednego ze współczesnych nurtów badawczych w naukach o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 4, s. 104.

⁸ A. Matczewski, *Foresight we współczesnym zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 1, s. 137.

dyskutowanie i określenie przyszłości. Rosyjska szkoła uważa, iż foresight to scenariuszowe prognozowanie społeczno-ekonomicznego rozwoju gospodarki, przemysłu, społeczeństwa w 10-20-letniej perspektywie⁹, z czym można pogodzić się tylko częściowo w sensie wykorzystywania metod scenariuszowych, ale nie definiowania jako rodzaju prognozowania, ponieważ głównym przeznaczeniem foresight jest nie przewidywanie, a rozumienie.

Gavigan i Skapolo piszą, że foresight w szerokim kontekście „myślenia strategicznego, myślenia ostrzegawczego” nie jest czymś specjalnie ezoterycznym, a przedstawia naturalną i ważną cechę działalności, powiązaną z planowaniem strategicznym i opracowaniem polityki, która przeważnie realizuje się przez korporacje i struktury władcze¹⁰.

Według definicji B. Martina, jednego z głównych ideologów foresight, foresight to „podejmowane na zasadach systematyczności wysiłki co do badania długoterminowych perspektyw rozwoju nauki, technologii, gospodarki oraz społeczeństwa w celu identyfikacji strategicznych sfer badań naukowych i nowych powstających technologii, które z dużym poziomem prawdopodobieństwa przyniosą znaczący ekonomiczny i socjalny efekt”¹¹. Wynika z tego, że przytoczona definicja dotyczy foresightu technologicznego. Należy nadmienić, iż jest ona wystarczająco pojemna i stała się już klasyczna.

J.A. Heraud i K. Cuhls¹² przedstawiają foresight jako process budowy wspólnego postrzegania trendów w perspektywie trwałej, któremu właściwa jest systematyczność.

Interesującym podejściem jest zaprezentowany na stronie internetowej European Foresight trójkąt foresight. Zawiera on takie elementy, jak myślenie o przyszłości, dyskusja o przyszłości, tworzenie przyszłości przy założeniu otwartości poglądów co do wariantów rozwoju przyszłości, uczestnictwa zainteresowanych i ukierunkowania na działalność w sposób wsparcia aktywnego tworzenia przyszłości¹³. W fundamentalnym dwutomowym opracowaniu UNIDO¹⁴ przytacza się takie tłumaczenie: „Foresight – to systematyczna próba spojrzenia w długotrwałą przyszłość nauki, technologii, gospodarki oraz społeczeństwa w celu identyfikacji strategicznych sfer badań naukowych i tworzenia nowych rodzajów technologii, które mogą zapewnić największe ekonomiczne i socjalne wygody”. W. Tretjak proponuje następującą definicję: „Foresight przedstawia sobą kreatywną technologię wpływu na tworzenie

⁹ <http://foresight.hse.ru/whatforesight/> Что такое форсайт? Высшая школа экономики.

¹⁰ J.P. Gavigan, F. Skapolo, 1999, *A comparison of national foresight exercises*, Foresight, vol. 1, no. 6.

¹¹ B. Martin, 1995, *Foresight in science and technology*, Technology Analysis and Strategic Management, Vol. 7, No. 2, s. 139-168.

¹² J.-A. Heraud, K. Cuhls, 1999, *Current Foresight Activities in France, Spain and Italy*, Technological Forecasting and Social Change, vol. 60.

¹³ www.forera.jrc.ec.europa.eu.

¹⁴ *Unido Techniligy Foresight Manual*, 2005, Vienna, Vol.1, Organization and Methods.

przyszłości przy pomocy uzgodnienia partykularnych interesów różnych warstw społeczeństwa przez stymulowanie ich aktywności w zakresie wykorzystywania kluczowych technologii”¹⁵. Wszyscy badacze podkreślają, że foresight nie jest dokumentem, tylko koncepcją polegającą na procesie stałego precyzowania wizji przyszłości, który występuje z uwzględnieniem aktywności zainteresowanych uczestników, zaangażowanych w zakres jego opracowania.

Na podstawie literatury przedmiotu można zidentyfikować podstawowe elementy odzwierciedlające istotę foresightu. Są to:

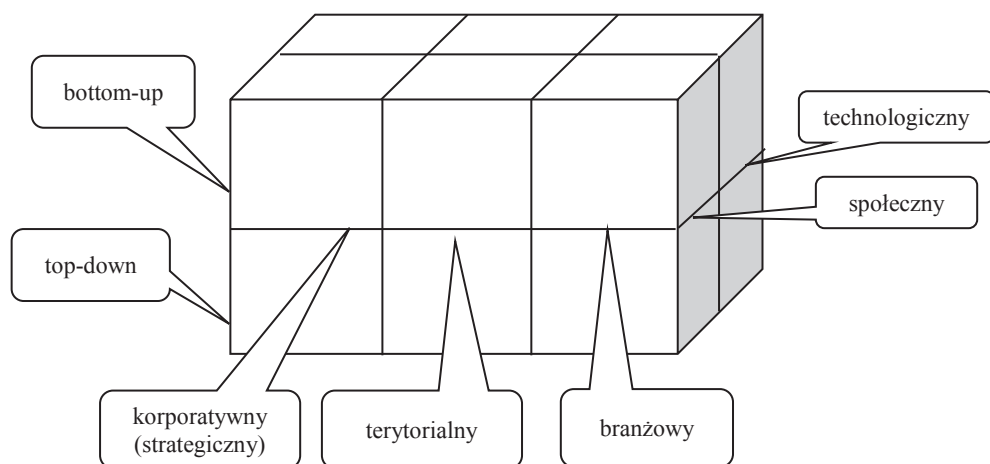
1) współdziałanie nauki, technologii i społeczeństwa nie tylko jako myślenie, rozważanie o przyszłości, ale i jako dyskusja o niej i jej ukształtowanie;

2) dokonanie efektywniejszego wyboru przy założeniu istnienia różnych wariantów przyszłości;

3) konfrontowanie otrzymanych wniosków co do rozwoju nauki i technologii z opinią publiczną, aby zaoferowane od strony nauki możliwe do wprowadzenia decyzje odpowiadały społecznym zapotrzebowaniom¹⁶.

Głównym celem foresightu jest wsparcie podejmowania decyzji strategicznych za pomocą przygotowania i kształtowania alternatywnych scenariuszy. Należy przy tym pamiętać, że każdy wariant przyszłości zależy od decyzji podejmowanych dziś.

Z powodu istnienia sporej liczby inicjatyw foresight istotnym zagadnieniem jest ich podział i klasyfikacja, a także wybór kryteriów w tym celu. Najczęściej wyodręb-



Rys. 1. Rodzaje foresightu

Źródło: opracowanie autorów na podstawie В.Третьяк, 2009, *Форсайт как технология предвидения*, Экономические стратегии, № 8.

¹⁵ В.Третьяк, 2009, *Форсайт как технология предвидения*, Экономические стратегии, № 8.

¹⁶ A. Gudanowska, 2012, *Mapowanie a foresight – wybrane aspekty metodologiczne jednego ze współczesnych nurtów badawczych w naukach o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 4, s. 104.

nia się foresight międzynarodowy, foresight narodowy, pozwalający określić misję rozwoju kraju, foresight regionalny, celem którego jest określenie pożądanych kierunków rozwoju regionu, foresight branżowy, skupiający się na rozwoju konkretnej branży, i foresight korporacyjny, obejmujący rozwój firmy¹⁷ i utożsamiany w literaturze przedmiotu z foresightem strategicznym. W Wielkiej Brytanii został zrealizowany foresight dla małego i średniego biznesu, „młodzieżowy”, ukierunkowany na przyciągnięcie młodzieży do twórczości naukowo-technicznej. O ile w Europie Zachodniej rozpowszechniony jest foresight na poziomie krajowym i regionalnym, o tyle w USA – częściej na poziomie korporacji¹⁸.

W zależności od kierunku inicjatywy i współdziałania źródeł informacji rozróżnia się foresight wznoszący i schodzący. Jeszcze jednym kryterium klasyfikacji foresight jest jego ukierunkowanie, na podstawie którego foresight dzieli się na technologiczny i socjalny (rys. 1). Warto jednak zauważyć, iż w czystej postaci foresight nie występuje.

3. Możliwości zastosowania foresightu w zarządzaniu strategicznym

Ponieważ foresight jest procesem kreowania myślenia strategicznego, może on zostać sposobem budowy i tworzenia pożądanej wizji przyszłości, narzędziem demokratyzacji zarządzania strategicznego i ograniczenia przeszkód racjonalności i adaptacji zarządzania strategicznego do wymogów otoczenia. Według R.A. Slaughter, foresight to zdolność kreowania i wsparcia wysokiej jakości wspólnej wizji i jej wykorzystywania w sposób zapewniający organizacji wymierną wygodę ujawniania niekorzystnych czynników w otoczeniu, wsparcia polityki organizacji i opracowania strategii dla badania nowych rynków, produktów i usług¹⁹.

Można wyróżnić potencjalne zakresy zmiany zarządzania strategicznego wskutek wykorzystywania foresight-badań, a mianowicie:

- nadanie równoważności roli zarówno komunikacji, jak i współuczestnictwa;
- ukierunkowanie na pożądane strategie społeczne;
- zainteresowanie badaniami większej liczby uczestników;
- uwzględnienie oczekiwań odbiorcy końcowego;
- uspołecznienie procesu budowy strategii, włączenie większej liczby zainteresowanych;

¹⁷ U. Glińska, A. Kononiuk, Ł. Nazarko, *Przegląd projektów foresight branżowego w Polsce. Raport z działalności Grupy Wsparcia przy Komitecie Sterującym narodowego Programu Foresight "Polska 2020"*, Warszawa.

¹⁸ Н.Н. Шелюбская, 2004, *Форсайт – новый механизм определения приоритетов государственной научно-технической политики*, Проблемы теории и практики управления, № 2, s. 3.

¹⁹ I. Miles, J. Harper, L. Georghiou, M. Keenan, R. Popper, 2008, *The Many Faces of Foresight*, [in:] L. Georghiou, J. Cassingea, I. Harper, M. Keenan, I. Miles, R. Popper, *The Handbook of Technology of Foresight. Concepts and Practice, Prime Series on Research and Innovation Policy*, Edward Elgar Publishing, Inc. Northampton.

- powołanie załogi entuzjastów wprowadzenia zmian;
- opracowanie strategii w trakcie procesu ciągłego, podlegającego stałej aktualizacji;
- koncentracja na kluczowych czynnikach zmian, uwzględnienie nieprzewidywalności otoczenia;
- mniejsza formalizacja procesu budowy strategii na podstawie wykorzystywania metod kreatywnych;
- opracowanie strategii wielowariantowych w zależności od kluczowych czynników zmian²⁰.

Wymienione zakresy zmiany w zarządzaniu strategicznym wskutek wykorzystywania badań foresightingowych mogą być zrealizowane przez różne podmioty – jak przedsiębiorstwa i instytucje rządowe i pozarządowe na poziomie kraju lub regionu.

Ponieważ polityka według swojej istoty jest dynamiczną zmianą w zewnętrznych warunkach rozwoju, zmiany wewnątrz systemów ekonomicznych powodują nowe problemy i zmiany w priorytetach i mechanizmach polityki. Razem z przyspieszeniem rytmu ewolucji rosną wymogi co do adaptacyjności i dynamiki polityki. Zgodnie z tym model polityki i model podejmowania decyzji na poziomie różnych systemów ekonomicznych wymaga zmian. To jedna z kluczowych zmian, która przyczynia się do powstawania nowych wymogów co do foresightu. Drugi aspekt to zmiana natury samych problemów pojawiających się wskutek nowych warunków. Przeważnie problemy powstające przed organizacjami i wymagające rozstrzygnięcia mają charakter długoterminowy według swojej natury. Liczba takich problemów zwiększa się, a komplikacja i ryzyko rosną tak samo, jak rosną ryzyko i niepewność co do trajektorii ich rozwoju w określonej perspektywie. Zharmonizowane, uzgodnione, skoordynowane pojęcie o perspektywie rozwoju w przyszłości, o nowych możliwościach, zagrożeniach i niepewności nabiera szczególnego znaczenia w warunkach wzrastania poziomu skomplikowania systemów socjalnych i ekonomicznych, przyspieszenia tempa ewolucji i zwiększenia poziomu niepewności.

Nowy model podejmowania decyzji wpływa na model foresight. Trzeci etap rozwoju foresightu przenosi akcenty na dialog pomiędzy podmiotami polityki. W przypadku kiedy foresight jest tylko zasobem akumulowania wiedzy, a także doświadczenia i intuicji różnych podmiotów polityki dla wypracowania nowej wiedzy o perspektywach rozwoju i przyszłości, stanowi on „zaopatrzeniową” część technokratycznego procesu podejmowania decyzji. Natomiast jeśli foresight jest środkiem aktywizacji dialogu, do którego włączają się różne podmioty polityki, to zapewnia on demokratyzację samego procesu podejmowania decyzji.

Co do metod i narzędzi foresight, to w ich różnorodności można wyodrębnić ilościowe i jakościowe podejścia do wykrycia i oceny tendencji i ich skutków za pomocą specjalnych modeli i narzędzi komputerowych, a także grupy metod wykorzystujących opracowanie specjalnych procedur i sposobów pracy z ekspertami.

²⁰ J. Ejdyś, A. Kononiuk, 2013, *Doskonalenie zarządzania strategicznego poprzez wykorzystanie koncepcji badań foresightingowych*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.

Zestaw metod wykorzystywanych w tym czy innym projekcie można analizować z uwzględnieniem wielu czynników: czasowych i zasobowych ograniczeń, obecności wystarczającej liczby wykwalifikowanych ekspertów, dostępu do źródeł informacji i in. System metod foresightu ciągle się rozwija i udoskonala, potwierdza się skuteczność kombinowanego wykorzystywania rozmaitych podejść. Dlatego została zmieniona idea wykorzystywanego pierwotnie trójkąta foresight. Z upływem czasu do wymogów kreatywności, ekspertyzy i współdziałania dołącza się dowodowość, która z upływem czasu zaczyna odgrywać coraz to większą rolę²¹. Prawie wszystkie realizowane projekty w ostatnich latach bazowały na kompleksowych podejściach z tendencją do ciągłego różnicowania systemu wykorzystywanych metod.

4. Wnioski

Przełomem w zakresie teoretycznym jest pojawienie i utwierdzenie w nauce nowych koncepcji, metod i narzędzi je rozwijających. W płaszczyźnie praktycznej będzie to rozpowszechnienie na wystarczająco dużej skali nowych rozwiązań i wzmocnienie wykorzystywanych decyzji. Foresight powinien łączyć badania przyszłości z opracowaniem polityk, planów i strategii, dlatego pod względem informatycznym, organizacyjnym i metodologicznym powinien być zorientowany na potrzeby osób podejmujących decyzje w konkretnym zakresie i na konkretnym poziomie.

Foresight sprzyja głębszemu zrozumieniu natury zmian, natury nowych zagrożeń i możliwości i – co jest nie mniej ważne – wyłonieniu nowych instytucji, które powinny przyjąć na siebie misję opracowania i wdrażania strategii rozwoju w zarządzaniu strategicznym na poziomie regionu lub kraju. Ponadto w porównywaniu do prognozowania, które jest procesem pasywnym, zorientowanym na produkowanie informacji i wiedzy o przyszłości, foresight, odwrotnie, jest narzędziem aktywnym, wynikającym z wizji przyszłości i powołanym do opracowania działań niezbędnych do zrealizowania dziś.

Celem wykorzystywania metod foresight jest wsparcie podejmowania decyzji strategicznych i tworzenie pełnego obrazu teraźniejszego i przyszłego stanu. Foresight może zostać sposobem budowy i tworzenia pożądanej wizji przyszłości, narzędziem demokratyzacji zarządzania strategicznego i ograniczenia przeszkód racjonalności i adaptowania zarządzania strategicznego do wymogów otoczenia. Rozpowszechnienie foresight badań świadczy o ich rosnącym znaczeniu jako narzędzia antycypowania przyszłości. Oprócz znaczenia pragmatycznego charakteryzują się one właściwą terminologią i aparatem badawczym.

Foresight przedstawia metodologię, której istota polega nie na prognozowaniu przyszłości, lecz na uzgodnionym podejmowaniu decyzji co do przyszłości. Faktycznie foresight rozstrzyga problem osiągnięcia konsensusu co do przyszłości, aktywizując społeczeństwo.

²¹ R. Popper, 2007, *Methodology: Common Foresight Practices & Tools*, [in:] L. Georghiou et al., *International Handbook on Foresight and Science Policy: Theory and Practice*, Edward Elgar.

Literatura

- Ансофф И., 1999, *Стратегическое управление*, М, Экономика.
- Третьяк В., 2009, *Форсайт как технология предвидения*, Экономические стратегии, №8.
- Шелюбская Н.Н., 2004., с.3, *Форсайт – новый механизм определения приоритетов государственной научно-технической политики*, Проблемы теории и практики управления, № 2.
- Cuhls K., 2003, *From forecasting to foresight processes – new participative foresight activities in Germany*, Journal of Forecasting, vol. 23.
- Ejdys J., Kononiuk A., 2013, *Doskonalenie zarządzania strategicznego poprzez wykorzystanie koncepcji badań foresightingowych*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
- Gavigan J.P., Skapolo F., 1999, *A comparison of national foresight exercises*, Foresight, vol. 1, no. 6.
- Georghiou L., 2001, *Third Generation Foresight: Integrating the Socio-Economic Dimension*, in *Proceedings of the International Conference on Technology Foresight – the Approach to and Potential for New Technology Foresight*, NISTEP Research Material 77.
- Georghiou L., 2007, *Future of Foresighting for Economic Development*, UNIDO Technology Foresight Summit, Budapest.
- Glińska U., Kononiuk A., Nazarko Ł., *Przegląd projektów foresight branżowego w Polsce. Raport z działalności Grupy Wsparcia przy Komitecie Sterującym narodowego Programu Foresight “Polska 2020”*, Warszawa.
- Gudanowska A., 2012, *Mapowanie a foresight – wybrane aspekty metodologiczne jednego ze współczesnych nurtów badawczych w naukach o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 4.
- Heraud J.-A., Cuhls K., 1999, *Current foresight activities in France, Spain and Italy*, Technological Forecasting and Social Change, vol. 60.
- <http://foresight.hse.ru/whatforesight/> Что такое фортсайт? Высшая школа экономики.
- Lichtarski J., 2011, *Kilka refleksji o konsekwencjach przełomów w zarządzaniu i ich rozpoznawaniu*, Przegląd Organizacji, nr 3.
- Martin B., 1995, *Foresight in science and technology*, Technology Analysis and Strategic Management, Vol. 7, No. 2.
- Miles I., Harper J., Georghiou L., Keenan M., Popper R., 2008, *The Many Faces of Foresight*, [w:] L. Georghiou, J. Cassingea, I. Harper, M. Keenan, I. Miles, R. Popper, *The Handbook of Technology of Foresight . Concepts and Practice, Prime Series on Research and Innovation Policy*, Edward Elgar Publishing, Inc. Northampton.
- PARP, 2005, *Foresight Technologiczny*, Tom 1: *Organizacja i metody*, Warszawa.
- Popper R., 2007, *Methodology: Common Foresight Practices & Tools*, [in:] L. Georghiou et al., *International Handbook on Foresight and Science Policy: Theory and Practice*, Edward Elgar.
- Stabryła A., 2011, *Przełomy w teorii zarządzania*, Przegląd Organizacji, nr 3.
- Unido Technology Foresight Manual*, 2005, Vienna, Vol. 1, Organization and Methods.
- www.forera.jrc.ec.europa.eu.

CHANGES IN STRATEGIC MANAGEMENT BY USING FORESIGHT CONCEPT

Summary: Regarding strategic management requirements and foresight opportunities, the potential scopes of changes in strategic management resulting from the fact that Foresight research is included in this process, were determined in the article. The concept of Foresight becomes a turning point in the strategic management because it can serve as a way of creating the desired vision of the future, limiting barriers of rationality and adaptation of strategic management to the requirements of the environment.

Keywords: Foresight, strategic management, turning point, environment, future.